



Hanze Kenniscentra
University of Applied Sciences

Arbeid



Social Return in aanbestedingen: it takes two to tango!
Onderzoeksverslag Sociaal in het bestek

Onder redactie van Petra Oden en Monique Beukeveld

share your talent. **move** the world.

Colofon

Titel

Social Return in aanbestedingen: it takes two to tango!
Onderzoeksverslag Sociaal in het bestek
Februari 2014



Uitgave van

Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen
Lectoraat Juridische aspecten van de arbeidsmarkt

Kenniscentrum Arbeid
Postbus 30030
9701 AA Groningen
kca@org.hanze.nl
www.hanze.nl/kca

Deze publicatie is mede mogelijk gemaakt door:



Inhoudsopgave

0.	Samenvatting	1
1.	Achtergrond van het onderzoek <i>Petra Oden</i>	3
2.	Best practices <i>Monique Beukeveld</i>	9
3.	Groepsbijeenkomsten <i>Geke Werkman</i>	13
4.	Implementatie en Evaluatie <i>Monique Beukeveld</i>	17
5.	Aanbevelingen <i>Anke Hornstra</i>	21
6.	Roadshow <i>Geke Werkman</i>	29
7.	Verspreiding kennis <i>Petra Oden</i>	33
8.	Conclusie en discussie <i>Petra Oden</i>	37
	Bijlage 1	40
	Bijlage 2	46
	Eindnoten	48



0. Samenvatting

In dit Onderzoeksverslag vindt u naast een beschrijving van de onderzoeksmethoden de resultaten van het project Sociaal in het bestek. Dit project is tot stand gekomen met een subsidie van SIA RAAK-MKB. Het geeft antwoord op de vraag van MKB-Nederland Noord MKB'ers te ondersteunen bij social return. Social return is in ons onderzoek gedefinieerd als de voorwaarde in aanbestedingen om werk(ervarings)plaatsen te creëren voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt.

In dit praktijkgerichte onderzoek geven we aanbevelingen aan MKB'ers uit diverse branches (o.a. infra, schoonmaak en ICT). Daarnaast geven we aanbevelingen aan de partijen die een rol spelen aan de vraagkant van social return: inkoop en organisaties die doelgroepen leveren.

De belangrijkste conclusie van het onderzoek is dat het voor een innovatieve en effectieve invulling van social return cruciaal is dat er vóórdat aanbestedingen/bestekken worden geformuleerd een dialoog plaatsvindt tussen MKB'er, inkoper en degene die doelgroepen levert. Alleen als deze driehoek goed op elkaar is ingespeeld kan social return een succes worden.

MKB'ers kunnen zelf de regie houden door invloed uit te oefenen op de besluitvorming. Die invloed kunnen ze hebben als ze:

- Zicht hebben op de taken die gedaan kunnen worden door doelgroepen. Hiervoor is jobcarving een nuttig instrument.
- Weten welke doelgroepen ze in hun bedrijf kunnen of willen laten werken: bijstandsgerechtigden, mensen met een arbeidsbeperking, Wsw'ers, Wajongers, stagiair(e)rs en/of leerlingen.
- Afspraken vast laten leggen over de begeleiding en aangeven hoever ze zelf willen gaan in de begeleiding.
- Weten wie de stakeholders zijn waarmee ze in gesprek kunnen over inkoop en de inzet van doelgroepen leveren.
- Op hun website zichtbaar maken dat ze klaar zijn voor social return.
- Samenwerking zoeken met andere MKB'ers, bijvoorbeeld samen een arbeidspool opzetten.

Opdrachtgevers die social return willen toepassen doen er goed aan social return niet alleen onderdeel te laten uitmaken van hun strategisch beleid, maar er ook voor te zorgen dat dit beleid wordt gedragen en uitgedragen in de organisatie. Een succesvol inkoopbeleid vereist:

- Eén loket waar MKB'ers met al hun vragen terecht kunnen.
- Een website waar alle informatie over social return gemakkelijk vindbaar is.
- Een structureel overleg tussen opdrachtgever en degene die de doelgroepen levert.
- Raadpleging van de markt voorafgaand aan aanbestedingen.
- Een creatieve invulling van social return binnen de grenzen van de wet.
- Publicatie van alle aanbestedingen.
- Controle en handhaving van de afspraken over social return.

Organisaties die doelgroepen leveren moeten gericht zijn op het ontzorgen van MKB'ers door:

- Een goede planning, door aanbestedingskalenders bij te houden, zodat doelgroepen tijdig ingezet kunnen worden.
- Goed overleg met MKB'ers voorafgaand aan aanbestedingen over de mogelijkheden in hun bedrijf. Samen in kaart brengen welke taken geschikt zijn voor doelgroepen.
- Duidelijke afspraken over wie welke begeleiding voor zijn rekening neemt.
- Het stimuleren van MKB'ers om een arbeidspool in te richten.
- Een goede monitoring van de inzet van doelgroepen.

1. Achtergrond van het onderzoek

Petra Oden

1.1. Inleiding

MKB'ers¹ ervaren aanbestedingen als een tijdverslindende bezigheid. Ze moeten veel informatie aanleveren ten behoeve van een aanbesteding en zijn dan niet zeker of ze de aanbesteding gegund krijgen. Ze ervaren het als een extra last dat er steeds vaker social return is opgenomen in aanbestedingen. Social return is een voorwaarde in een aanbesteding ten behoeve van het creëren van werk(ervarings)plaatsen voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt.² MKB-Nederland Noord zag haar leden worstelen met de invulling van social return in aanbestedingen en vroeg de Hanzehogeschool Groningen om MKB'ers te ondersteunen. Als MKB'ers beter in kunnen spelen op social return verbetert hun concurrentiepositie. Drie lectoren van de Hanzehogeschool Groningen hebben deze vraag opgepakt. Het betreft het lectoraat Juridische aspecten van de arbeidsmarkt, het lectoraat Arbeidsparticipatie (beide van het Kenniscentrum Arbeid) en het lectoraat Inkoopmanagement (Kenniscentrum Ondernemerschap).

In de aanvraag voor een RAAK-subsidie is aangegeven dat het doel van het project was om op grond van kennis uit best practices en literatuurstudie in samenwerking met deelnemende MKB'ers en opdrachtgevers zoals gemeenten, ziekenhuizen en kennisinstellingen richtlijnen te ontwikkelen ten behoeve van het MKB en als uitvloeisel hiervan tools voor aanbesteders.³ Deze aanpak is gevolgd en wordt beschreven in dit onderzoeksverslag.

In de onderzoekaanvraag hanteerden we het begrip 'richtlijnen' dit is in de beginfase van het onderzoek vervangen door het begrip 'aanbevelingen'. Het begrip aanbevelingen geeft beter aan dat het niet de bedoeling is om (wettelijke) voorschriften te formuleren, maar om zoveel mogelijk op bewijs gebaseerde inzichten te bieden waarmee MKB'ers aan de ene kant en aanbe- steders aan de andere kant handvatten krijgen om tot een succesvolle invulling van social return te kunnen komen.

1.2. Social return

De overheid ontwikkelt steeds weer nieuwe instrumenten om werk te creëren voor uitkeringsgerechtigden. Omdat het totale inkoopvolume van alle overheden in Nederland miljarden bedraagt biedt dat de gelegenheid om via voorwaarden in aanbestedingen van werkgevers te vragen om die werkplekken daadwerkelijk aan te bieden. Het onderwerp social return kwam in Nederland op de agenda naar aanleiding van een motie van Van Hijum c.s. bij de behandeling in de Tweede Kamer

van het wetsvoorstel Wijziging van de Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten.⁴ Naar aanleiding hiervan kreeg TNO de opdracht een onderzoek te doen naar social return. Het onderzoek van TNO richtte zich op de effecten van social return op het arbeidsmarkt- en re-integratiebeleid, evenals de inkoop technische mogelijkheden ervan. Uit het onderzoek van TNO blijkt dat tussen de 42% en de 62% van de ruim 90 onderzochte gemeenten in Nederland ervaring hebben met social return.⁵ Verder blijkt uit dit onderzoek dat van de gemeenten, die ervaring hebben met social return, 70% social return voornamelijk heeft toegepast bij aanbestedingen van WMO-zorg. Social return wordt ook relatief veel toegepast bij aanbestedingen in de sectoren groenvoorziening, schoonmaak en bouw. Slechts enkele gemeenten passen social return voor alle typen aanbestedingen toe. Uit het onderzoek van TNO blijkt ook dat vooral grotere gemeenten, met 50.000 of meer inwoners, ervaring hebben met de toepassing van social return.

Voor MKB'ers ligt er een grote kans om zaken te doen via aanbestedingen. Op 1 juli 2011 heeft de regering bepaald dat de Rijksoverheid voor alle aanbestedingen in de categorieën diensten en werken boven een bedrag van € 250.000 social return als verplichte contractvoorwaarde opneemt. Zoals TNO liet zien hebben ook lagere overheden social return als voorwaarde in hun aanbestedingen opgenomen. De drie noordelijke provincies passen social return toe, evenals hun drie hoofdsteden. Uit een onderzoek van een honours student van het Instituut voor Rechtenstudies van de Hanzehogeschool Groningen blijkt dat ongeveer twee derde van de gemeenten in Drenthe, Friesland en Groningen social return in hun beleid heeft opgenomen.

Ondanks dat social return al breed wordt toegepast hebben MKB'ers weinig ervaringen met social return. Bij Europese aanbestedingen is social return een vast onderdeel, maar daar zijn weinig MKB'ers bij betrokken, omdat ze te klein zijn om aan de drempelwaarden te kunnen voldoen. De ervaring leert dat vooral grote, landelijke bedrijven beschikken over de mogelijkheden om te kunnen bieden op de grotere aanbestedingen. Grote, landelijke bedrijven zitten veel aan tafel bij aanbestedingen en doen op die manier veel kennis en deskundigheid op om later succesvol te kunnen zijn. MKB'ers missen vaak de boot en hebben daardoor minder mogelijkheden om kennis over social return te vergaren, wat vervolgens hun kans bij de gunning vermindert.

Nu social return een steeds grotere rol speelt in aanbestedingen, maar MKB'ers weinig kansen krijgen om daarop in te spelen kan dit leiden tot extra problemen bij het verkrijgen van (semi-) overheidsopdrachten door het MKB.

Het project Sociaal in het bestek is gericht op de verbetering van de concurrentiepositie van het MKB en beoogt een spiegel-effect te bereiken: aan de ene kant biedt het MKB'ers kennis over de do's and don'ts bij social return in aanbestedingscontracten. Aan de andere kant krijgen aanbesteders aanbevelingen aangeboden waardoor social return in aanbestedingen zodanig kan worden geformuleerd dat het MKB daarop daadwerkelijk kan offrenen.

Het onderzoek sluit aan op één van de vier strategische speerpunten van de Hanzehogeschool Groningen; maatschappelijk verantwoord ondernemen staat centraal in haar strategisch plan.⁶

1.3. De onderzoeksopzet

De doelstelling van het project Sociaal in het Bestek is het kennisarsenaal van MKB'ers te vergroten zodat zij beter kunnen voldoen aan de social return doelstellingen van aanbesteders waardoor hun concurrentiepositie verstevigt.

De vraagstelling van het project luidt:

Welke condities vergroten voor het MKB de kans op gunning van (semi-)overheidsopdrachten met een social return doelstelling?

De deelvragen zijn:

- Wat zijn de do's en dont's voor het MKB bij social return in aanbestedingen?
- Wat zijn de succesfactoren van best practices?
- Welke behoeften hebben MKB-bedrijven om beter te kunnen voldoen aan social return in aanbestedingen?
- Welke belemmeringen ervaren bedrijven?
- Welke rol kunnen aanbesteders spelen in het wegnemen van belemmeringen?
- Hoe kunnen aanbesteders in aanbestedingen beter tegemoet komen aan de behoeften van bedrijven?

Het onderzoek richt zich op MKB-bedrijven van tien tot 50 werknemers. Dit is het klein bedrijf volgens de definitie van de Europese Commissie.⁷ De reden dat wij ons op deze groep ondernemers richten is de volgende. Tijdens het onderzoek bleek dat micro MKB-bedrijven met één tot tien werknemers minder vaak in aanraking komen met aanbestedingen waarin social return is opgenomen. Medium-sized MKB-bedrijven met 50 of meer werknemers hebben meer mogelijkheden om aan social return voorwaarden te voldoen. Daarbij komt dat ten tijde van de afbakening van het onderzoek in de contouren van de Participatiewet stond dat bij bedrijven met 25 werknemers of meer een quotum van 5% arbeidsgehandicapten zou worden opgelegd.⁸ Wat betreft branches is een keuze gemaakt voor: diensten en werken, omdat daar, anders dan bij leveringen, social return beter toepasbaar is, aangezien volgens de Aanbestedingswet 2012, die op 1 april 2013 van kracht is gegaan, social return voorwaarden in een redelijke verhouding moeten staan tot het voorwerp van de opdracht.

Het project bestaat uit de volgende deelprojecten (zie hieronder een schematische weergave):

1. Analyse van succesfactoren van best practices.
2. Ontwikkelen van aanbevelingen ten behoeve van een toolbox.
3. Reactie op de aanbevelingen in focusgroepen.
4. Implementatie- en evaluatie studie naar de kwaliteit van de aanbevelingen.
5. Roadshow om de aanbevelingen die zijn ondergebracht in een toolbox onder de aandacht van MKB en aanbesteders te brengen.

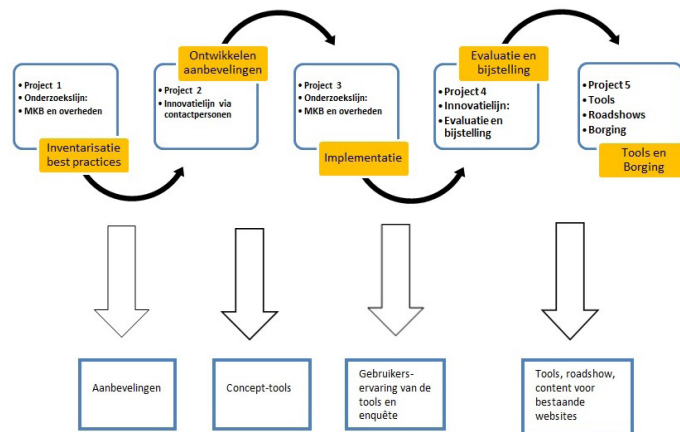
De deelprojecten zijn uitgevoerd door de volgende onderzoekers:

- Mw.dr.mr. P.A.T. Oden, lector Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt, Kenniscentrum Arbeid, projectmanagement.
- Dhr. dr. L. Polstra, lector Arbeidsparticipatie, Kenniscentrum Arbeid, expertise onderzoeksmethodiek.
- Dhr. G.H. Walhof MBA, lector Inkoopmanagement, Kenniscentrum Ondernemerschap, expertise inkoop.
- Mw. mr. A.D. Hornstra, docent-onderzoeker, projectleider Aanbevelingen en Eindrapportage.
- Mw. mr. G.R. Werkman-Bouwkamp, docent-onderzoeker, projectleider Groepsbijeenkomsten en Roadshows.
- Mw. drs. M.T.G. Beukeveld, docent-onderzoeker, projectleider Implementatie en Evaluatie.
- Dhr. drs. M. van der Woude, docent-onderzoeker inkoopmanagement, Kenniscentrum Ondernemerschap, expertise inkoop.
- Mw. mr. I. van Boetzelaer-Gulyas, expertise sociale zekerheidsrecht.
- Mw. L. Moerer, managementassistent Kenniscentrum Arbeid.

In de volgende paragrafen lichten we de deelprojecten nader toe en presenteren we de resultaten uit de deelprojecten. Vervolgens geven we aan op welke wijze we de resultaten van het onderzoek hebben verspreid. Ten slotte volgen de conclusies uit het onderzoek.

Het project Sociaal in het bestek startte op 1 maart 2012 en eindigde op 1 maart 2014.

Sociaal in het Bestek in beeld



2. Best practices

Monique Beukeveld

2.1. Doel van de best practices

In het eerste deelproject gingen we op zoek naar succesfactoren bij best practices. Deze dienden als input voor de te ontwikkelen aanbevelingen voor MKB'ers in de regio Noord-Nederland. Er zijn meerdere gemeenten in Nederland die ervaring hebben opgedaan met social return waaronder De Drechtsteden, Helmond, Maastricht, Rotterdam en Amsterdam. De selectie van deze best practices is gebaseerd op voordracht van deskundigen in het veld en op literatuurstudie.

2.2. Onderzoek naar best practices

Vijf studenten van het Instituut voor Rechtenstudies van de Hanzehogeschool Groningen hebben voor hun afstudeerproject het onderzoek gedaan naar de best practices op het gebied van social return binnen een van de geselecteerde gemeenten. Daartoe zijn documenten, zoals beleidsdocumenten, aanbestedingen en offertes, verzameld en geanalyseerd. Daarnaast zijn er met de bedrijven die een opdracht gegund hebben gekregen en met ambtenaren van de gemeenten interviews afgenomen om te onderzoeken welke strategie zij hebben toegepast op het gebied van social return. Onderzoekstechnisch is er sprake van een multiple casestudy, waarbinnen elke best practices de status had van een case.¹⁰ Voor aanvang van de dataverzameling zijn er op basis van theoretische inzichten mogelijke succesfactoren gedefinieerd. Deze hebben gediend als zoeklicht bij de kwalitatieve data-analyse.

2.3. Learning community

In het deelproject van de best practices is gebruik gemaakt van een zogenaamde learning community. Lectoren, docent-onderzoekers en studenten voerden het onderzoek gezamenlijk uit. Tijdens deze bijeenkomsten vond er afstemming plaats over de vraagstelling, de methode van onderzoek, de analyse en de verwerking van de resultaten van onderzoek. In de verhouding met de studenten hadden de docent-onderzoekers in deze fase van het onderzoek de rol van senior onderzoeker en de studenten bekleedden de rol van junior onderzoeker.

In de learning community hebben docent-onderzoekers, aan de studenten, collega docenten en een lector minicolleges gegeven op het gebied van inkoopmanagement, aanbestedingsrecht en sociale zekerheidsrecht. Dit was voor studenten en docent-onderzoekers belangrijke inhoudelijke basiskennis die noodzakelijk was voor het uitvoeren van het onderzoek. Het interview werd in deze fase van het onderzoek als onderzoeksinstrument ingezet om informatie uit de praktijk te halen, die nodig was om een van de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. Daarom is een training gegeven in het ontwikkelen van een interview vragenlijst en in interviewtechnieken. Verder werd in de learning community besproken waar studenten in hun onderzoeksproces tegenaan liepen. Hierop werd door de studenten, de docent-onderzoekers en de lector feedback gegeven en tips aangedragen.

De successen van de learning community waren:

- Kennisdeling vanuit ieders expertise: onderzoekstechnisch en inhoudelijk; tussen docent-onderzoekers, lectoren en studenten. Het leren van elkaar waardoor het kennispotentieel werd vergroot, met als gevolg kwaliteitslagen binnen zowel het onderzoeksproces als de inhoud van de aanbevelingen.
- Studenten ontwikkelden gezamenlijk de onderzoeksvraag voor hun afstudeeronderzoek en de vragenlijst voor de interviews. De studenten hebben casestudy's verricht waarbij de vragenlijst in de learning community is besproken en waarop, door de docent-onderzoekers in hun rol als senior onderzoekers, feedback is gegeven.

Nadat de studenten de interviews hadden afgenomen is door een docent-onderzoeker en lector een verdiepende analyse gemaakt op de documenten van de gemeenten en de ruwe data van de interviews. Bij deze kwalitatieve data-analyse zou ter ondersteuning gebruik worden gemaakt van het kwalitatieve analyseprogramma ATLAS.ti. Dit programma bleek echter niet geschikt om de verzamelde gegevens uit de casestudy's te analyseren, de invoering van de gegevens zou te arbeidsintensief zijn geweest. Besloten is om tot een handmatige analyse van de gegevens over te gaan.



2.4. Resultaten best practices

Op basis van de afstudeeronderzoeken van de studenten en de verdiepende analyse zijn de eerste concept-aanbevelingen voor MKB'ers en aanbesteders geformuleerd. De best practices leverden een aantal belangrijke resultaten op als input voor de concept-aanbevelingen. Een aantal belangrijke resultaten zijn:

- Een kernteam inrichten waarin verantwoordelijken vanuit alle afdelingen die met inkoop en aanbestedingen te maken hebben samenkomen, ten behoeve van een uniforme toepassing van het social return beleid binnen de organisatie.
- Inrichten van 1 loket waar MKB'ers met al hun vragen over social return terecht kunnen.
- Mogelijkheden bieden voor een creatieve invulling van criteria voor social return.
- Om tot een goede formulering van social return in een aanbesteding te komen is het van belang dat er een dialoog wordt aangegaan tussen MKB'ers en inkopers.
- Voor een succesvolle uitvoering van social return is samenwerking tussen MKB'ers, inkopers en organisaties die doelgroepen aanleveren, een belangrijke voorwaarde.
- Inrichten van voorschakeltrajecten waar doelgroepen worden getraind op arbeidsvaardigheden voordat ze bij ondernemers worden ingezet.

3. Groepsbijeenkomsten

Geke Werkman

3.1. Doel en methode groepsbijeenkomsten

In het tweede deelproject hebben wij naar aanleiding van het 'best practice onderzoek' voorlopige aanbevelingen voor MKB'ers en voor aanbestedende diensten geformuleerd. Vervolgens zijn drie bijeenkomsten georganiseerd. Op basis van de input in deze bijeenkomsten zijn de concept-aanbevelingen aangescherpt.

Het doel van de groepsbijeenkomsten was tweeledig: enerzijds werd kennis en ervaring uitgewisseld door en tussen genodigden; anderzijds leverden de groepsbijeenkomsten informatie op waarmee de aanbevelingen konden worden aangescherpt. In termen van Wenger¹¹ kunnen we spreken van het creëren van een community of practices. Kenmerkend voor zo'n community is dat de leden hun competenties steeds verder uitbreiden en daardoor steeds meer een volwaardig lid van de community worden. Concreet houdt dit in dat door de uitwisseling alle betrokkenen (bedrijven, aanbesteders, docent-onderzoekers en studenten) meer competenties verkrijgen over het social return vraagstuk in het MKB.

De groepsbijeenkomsten dienden ook als communicatieve validering van de onderzoeksresultaten. Bij communicatieve validering wordt de verkregen kennis voortdurend getoetst in dialoog met alle betrokkenen.¹² Getoetst wordt of deze kennis bijdraagt aan het verbeteren van het handelen van de onderzochten en of de kennis aan de kwaliteitseisen voldoet die vanuit de wetenschap worden gesteld.

Om uit de groepsbijeenkomsten zoveel mogelijk relevante informatie te halen teneinde de doelstelling te bereiken, is gekozen voor de focusgroep-methode. De focusgroep-methode is een onderzoeksmethode voor het verzamelen van gegevens door middel van een groepsdiscussie, waarbij de focus ligt op een bepaald onderwerp.¹³ In ons onderzoek lag de focus op de concept-aanbevelingen. Per concept-aanbeveling werd met de doelgroep een half uur gediscussieerd. In totaal werden er bij de groepsbijeenkomsten steeds drie concept-aanbevelingen besproken. Het doel van het gebruik van deze methode was om te komen tot gedeelde inzichten, ervaringen en visies ten aanzien van de betreffende concept-aanbeveling, waarbij de input gebruikt is om de concept-aanbevelingen aan te scherpen.

3.2. Drie groepsbijeenkomsten

In het project zijn drie groepsbijeenkomsten georganiseerd. Per groepsbijeenkomst werden de deelnemers over drie kleinere focusgroepen verdeeld. Voor de eerste bijeenkomst op 2 oktober 2012 zijn 16 MKB-bedrijven uit het Noorden uitgenodigd. Voor de tweede bijeenkomst (7 november 2012) zijn 38 sleutelfiguren uitgenodigd afkomstig van aanbestedende diensten, projecten social return en de werkpleinen in Noord-Nederland. Voor de laatste bijeenkomst (5 februari 2013) zijn zowel de eerder genoemde MKB'ers als sleutelfiguren van aanbestedende partijen uitgenodigd.

Elke groepsbijeenkomst bestond uit gesprekken in drie kleinere groepen: de focus-groepen. Deze groepen bestonden uit ongeveer zeven personen. In de groepen vond een gestructureerde discussie plaats onder leiding van een gespreksleider. Door de combinatie van een discussie en een interview werd informatie verkregen in een setting waarin de deelnemers konden voortborduren op wat anderen zeiden. Eerder gedane beweringen konden worden bijgesteld c.q. aangescherpt, waardoor de informatie die werd verkregen werd verrijkt.

Aan elke focusgroep nam naast de gespreksleider een andere docent-onderzoeker deel als observator. Na afloop volgde tussen de gespreksleider en de observator een evaluatie van het verloop van de focusgroep. Dit werd als input gebruikt voor de volgende groepsbijeenkomst.

De drie aanbevelingen waren vertaald in stellingen, die waren opgenomen op een 'placemat'. Deze stellingen golden als leidraad voor het gesprek. De groepsgesprekken zijn met een voice recorder opgenomen en door studenten letterlijk uitgewerkt. Vervolgens werden deze uitgewerkte groepsgesprekken geanalyseerd. Deze analyse leverde uitkomsten op, die zijn gebruikt voor de aanscherping van de concept-aanbevelingen. De tweede bijeenkomst met de aanbestedende diensten verliep op gelijke wijze.

Tijdens de derde bijeenkomst lag de insteek meer op het terugkoppelen van wat de eerste twee groepsbijeenkomsten aan informatie hadden opgeleverd en een verdere aanscherping daarvan. Dit werd bereikt door zowel het MKB als de sleutelfiguren van de aanbestedende diensten gezamenlijk in een focusgroep te laten deelnemen. Op deze wijze werd de eerder vergaarde informatie verdiept en werd inzicht verkregen in de wijze waarop beide partijen social return benaderen. De partijen die in de praktijk vaak tegenover elkaar staan bij aanbestedingen gingen met elkaar in gesprek. Hierdoor konden standpunten en belangen worden verhelderd en ontstond er meer begrip voor elkaar. De dialoog tussen de aanbestedende diensten en het MKB over social return in de focusgroepen heeft verrijkte informatie opgeleverd waarmee de concept-aanbevelingen verder zijn aangescherpt.

3.3. Succesfactoren uit de focusgroep bijeenkomsten

Een succesfactor van de groepsbijeenkomsten was dat de informatie die uit de focusgroepen kwam, een bevestiging was van de weg die we waren ingeslagen met de concept-aanbevelingen en dat door de informatie deze aanbevelingen konden worden aangescherpt. Andere belangrijke resultaten uit de focusgroepen zijn:

- MKB'ers kwamen tot het inzicht dat er verschillende doelgroepen ingezet kunnen worden bij social return: niet alleen bijstandsgerechtigden, maar ook mensen met een arbeidsbeperking en leerlingen.
- MKB'ers kwamen tijdens de discussie in de bijeenkomsten op het idee om samen te gaan werken in de keten. Niet horizontaal, maar verticaal. De één had een verhuisbedrijf, de ander een schildersbedrijf en weer een ander een schoonmaakbedrijf. Ze ontdekten dat als ze gingen samenwerken, ze hun kansen konden vergroten.
- Inkopers kwamen tot het inzicht dat er in de kleinere aanbestedingen (enkelvoudig onderhands) criteria op het terrein van social return kunnen worden gesteld, waardoor een MKB'er zich kan profileren met social return en daarmee kan beïnvloeden dat hij wordt geselecteerd tot het doen van een uitnodiging.
- In de laatste groepsbijeenkomst is in gezamenlijkheid gesproken over social return, het doel daarvan en de uitwerking op de markt. Dit heeft geresulteerd in wederzijds meer begrip tussen MKB'ers en inkopers. Dialoog en ontmoeting zijn belangrijk als het gaat om de inzet van social return in aanbestedingen.



Bijeenkomst MKB'ers en Aanbesteders

4. Implementatie- en evaluatie

Monique Beukeveld

4.1. Inleiding

In het oorspronkelijke onderzoeksvoorstel was het de bedoeling om het gebruik van de aanbevelingen die zijn ontwikkeld op basis van de resultaten van de best practices en de focusgroepen, te toetsen aan de hand van interviews met 50 MKB - bedrijven. Onderdeel van de interviews zou ook zijn de mate van succes dat geboekt was bij het offreren. Tijdens het onderzoek naar de best practices en de groepsbijeenkomsten is echter naar voren gekomen dat de problemen met social return voor MKB niet zozeer naar voren komen bij de aanbesteding zelf, maar in andere fasen, en voornamelijk in de voor- en de voorberei- dingsfase, van het aanbestedingsproces. Dit heeft geleid tot een aanpassing in de methode van onderzoek.

4.2. Vijf fasen in het aanbestedingsproces

In het onderzoek worden de volgende vijf fasen in een aanbestedingsproces onderscheiden:

1. Voorfase voordat een aanbesteding in beeld is: profilering door MKB in de markt. Het beleid en de bedrijfsvoering van het MKB-bedrijf zijn bepalend.
2. Voorbereidingsfase: formulering van de aanbesteding/het bestek
3. Contracteringsfase
4. Uitvoeringsfase
5. Controlefase

4.2.1. Focus van het onderzoek op de voorfase en voorbereidingsfase

Uit de resultaten van de best practices en focusgroepen blijkt dat de contracteringsfase in een aanbesteding niet de meest problematische fase is voor MKB'ers. Als MKB'ers eenmaal aan tafel zitten met de opdrachtgever kunnen vaak goede afspraken gemaakt worden. Het probleem zit in de overige fasen. MKB'ers zijn vaak niet in beeld bij opdrachtgevers (fase 1). Dat heeft tot gevolg dat de formulering van social return voorwaarden in aanbestedingen zodanig is dat MKB niet kan voldoen aan die voorwaarden (fase 2). Om deze problemen te voorkomen en de concurrentiepositie van MKB'ers met 10–50 werknemers te vergroten is, op basis van de resultaten van de best practices en de focusgroepen, gebleken dat het belangrijk is dat zij proactief invloed uitoefenen in zowel de voorfase als de voorbereidingsfase. In de voorfase van een aanbesteding is daarbij van belang dat aanbestedende diensten MKB'ers uitnodigen voor voorlichtingsbijeenkomsten, waarbij MKB'ers de gelegenheid krijgen om aan te geven op welke manier social return voor hen haalbaar is. Bovendien is het van belang dat MKB'ers samenwerking zoeken met andere bedrijven om gezamenlijk mogelijkheden voor social return te kunnen bieden. Wat betreft de uitvoeringsfase en de controlefase is gebleken dat bedrijven zich vaak niet houden aan de gemaakte afspraken, dat dit niet altijd wordt gecontroleerd, en sancties uitblijven.

4.3. Methode van onderzoek

Naar aanleiding van deze bevindingen is de methode van onderzoek in de Implementatie en Evaluatie fase van het onderzoek aangepast. Omdat het onderzoek zich richt op de verbetering van de concurrentiepositie van MKB'ers, concentreerden wij ons in dit deelproject in eerste instantie op fase 1 en 2. Om een goed beeld te krijgen van de processen die werkzaam zijn in deze fasen hebben we een kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder vijf MKB-bedrijven. Er is gekozen voor verschillen in branches om een spreiding te krijgen met het oog op ervaringen met verschillende soorten aanbestedingen. Hierbij ging het om een schoonmaakbedrijf, een ICT bedrijf, een bouwbedrijf, een verhuisbedrijf en een bedrijf op het gebied van Infra in de regio Noord-Nederland.

Het doel van deze studie was om de aangescherpte aanbevelingen in de praktijk te implementeren en te evalueren. In de implementatiefase was het doel dat de MKB'ers de aanbevelingen gingen toepassen, in de fase voorafgaand aan de inschrijving van een aanbesteding. De aanbevelingen zijn in februari 2013 geïmplementeerd bij de betrokken MKB-bedrijven. In de evaluatiefase wilden we onderzoeken of de MKB'ers daadwerkelijk met de aanbevelingen uit de voeten konden. Belangrijke vragen waren welke succesfactoren en welke knelpunten zij hierbij tegenkwamen. Hiertoe zijn twee interviewrondes gehouden: in maart 2013 en in juni 2013.

4.4. Adviesgesprekken in de implementatiefase

Bij de start van de implementatiefase zijn door docent-onderzoekers en een lector met de vijf MKB'ers adviesgesprekken gevoerd. De docent-onderzoekers en de lector namen hierbij de rol van adviseur op zich. De gesprekken hadden tot doel te adviseren over de wijze waarop MKB'ers de aanbevelingen in de voorfase van een aanbesteding konden toepassen. Op basis van de adviesgesprekken is er een logboek bijgehouden waarin de kernpunten van de gesprekken zijn weergegeven. Dit bleek een succesfactor in het onderzoeksproces omdat deze informatie belangrijke input bracht voor de voorbereiding van de evaluatiefase.

4.5. Interviews in de evaluatiefase

In maart 2013 en in juni 2013 hebben een tweetal interviewrondes met de vijf MKB'ers plaatsgevonden. Er is gekozen voor twee interviews per bedrijf om de ontwikkeling in de toepassing van de aanbevelingen te kunnen volgen. Op basis van de aangescherpte aanbevelingen is een half gestructureerde vragenlijst ontwikkeld. Dit bood bij elk interview voldoende flexibiliteit om af te stemmen op de situatie waarin de respondent zich bevond.

In de interviews is gevraagd in hoeverre de MKB'ers uit de voeten konden met de aanbevelingen die op basis van de resultaten van de focusgroepen waren aangescherpt. Twee docent-onderzoekers die geen adviesgesprekken hadden gevoerd, hebben deze interviews afgenomen. Deze interviews zijn met een voice recorder opgenomen en door studenten letterlijk uitgewerkt. De resultaten uit de eerste ronde interviews hebben als input gediend voor de tweede ronde interviews.

Tijdens de interviews bleek dat de implementatie van de aanbevelingen een lastige opgave was. De MKB'ers hadden namelijk hun handen vol aan de reguliere bedrijfsvoering en hadden hun focus vooral gericht op het kunnen 'overleven' binnen de huidige economische crisis. Hierdoor kwam het thema social return meer op de achtergrond. Toch waren de MKB'ers van mening dat de aanbevelingen voldoende mogelijkheden voor MKB'ers bieden om activiteiten te ontplooiën. Zo was het bijvoorbeeld een eye-opener om internet te gebruiken om activiteiten op het terrein van social return te promoten. Daarnaast spraken de aanbevelingen over het in kaart brengen van stakeholders en de mogelijkheid van scholing in combinatie met de samenwerking met andere bedrijven de MKB'ers aan. De interviews hebben op basis van de interviewresultaten rijke informatie opgeleverd voor een nieuwe aanscherping van de aanbevelingen voor MKB'ers en aanbestedende partijen.

4.6. Resultaten

De resultaten van de interviews gaven een bevestiging van de resultaten van de focusgroepen. Belangrijke resultaten waren:

- Ketensamenwerking tussen MKB'ers.
- Het belang van ontzorging van MKB'ers voor wat betreft kosteninzicht en de begeleiding van de doelgroep.
- De samenwerkings- en afstemmingsdriehoek van: opdrachtgever, MKB'er en organisaties die doelgroepen aanleveren. Deze driehoek bleek cruciaal voor het succes van de uitvoering van social return.

5. Aanbevelingen

Anke Hornstra

5.1. Inleiding

Het doel van het onderzoek is de ontwikkeling van aanbevelingen voor MKB'ers en aanbesteders. De (concept-) aanbevelingen vormen dan ook de rode draad van de deelprojecten. Aan de hand van de resultaten uit het deelonderzoek naar de best practices zijn concept-aanbevelingen geformuleerd. Deze concept-aanbevelingen zijn vervolgens na afloop van elk deelproject (dan wel tijdens een deelproject) aangescherpt en daarmee concreter gemaakt. De aanscherping heeft plaatsgevonden door het gedeeltelijk herformuleren van de concept-aanbevelingen en door het formuleren van sub-aanbevelingen. Het resultaat bestaat uit drie hoofdaanbevelingen met sub-aanbevelingen voor het MKB en drie hoofdaanbevelingen met sub-aanbevelingen voor aanbesteders (zie bijlage 1). Hieronder geven we de hoofdaanbevelingen weer en bespreken we de sub-aanbevelingen.

5.2. Aanbevelingen voor MKB'ers

In onderstaande worden de definitieve aanbevelingen voor het MKB weergegeven.

1. Wees u ervan bewust dat ook aanbesteders interessante klanten kunnen zijn voor u en dán kan social return automatisch aan de orde zijn

In de eerste hoofdaanbeveling willen we tot uitdrukking brengen dat het voor MKB'ers belangrijk is om zich te realiseren dat er veel mogelijkheden liggen om zaken te doen met opdrachtgevers als provincies, gemeenten, onderwijsinstellingen en ziekenhuizen. Maar, wanneer MKB'ers de overheid of een grote publieke instelling als klant willen, dan zullen zij ook te maken krijgen met social return. Op welke wijze kunnen MKB'ers zich hierop voorbereiden en zodoende hun kans op gunning vergroten? Door in hun bedrijfsstrategie social return op te nemen, zich goed te informeren over de mogelijkheden die social return biedt en zich te onderscheiden via social return. MKB'ers kunnen zich onderscheiden door vast te leggen op welke manier zij social return in hun bedrijfsvoering kunnen opnemen. MKB'ers kunnen zich vervolgens profileren door op de eigen website duidelijk zichtbaar te maken dat zij social return in hun bedrijfsvoering hebben opgenomen.

2. Zorg ervoor dat u de besluitvorming omtrent social return beïnvloedt

Om de kansen voor de MKB'er op een aanbesteding te vergroten is het vervolgens belangrijk dat zij proberen de besluitvorming door aanbesteders omtrent social return te beïnvloeden. Het is daarbij noodzakelijk dat de MKB'er achterhaalt wie bij de aanbestedende partij de beslissers zijn en wie de stakeholders zijn bij de aanbesteding. Dit kunnen zijn: de coördinator/projectleider Social Return, contactpersonen bij gemeenten, provincies, aanbestedende organisaties bij o.a. Inkoopafdelingen, projectbureau Social Return, UWV, Sociale Dienst en Wsw ¹⁴. Ook is het belangrijk om transparantie in het inkoopproces te vragen. Is er misschien een lijst van preferred suppliers (leveranciers waar de voorkeur naar uitgaat)? Wat zijn de criteria om op een dergelijke lijst te komen? In het geval dat er niet direct contact is met aanbesteders, is het goed om samenwerking in de branche en/of keten als één van de mogelijkheden te zien om in contact te komen met aanbesteders.

3. Richt uw bedrijf in op social return

De derde hoofdaanbeveling benadrukt dat het belangrijk is dat MKB'ers hun bedrijf inrichten op social return. Het is wenselijk om goed in beeld te brengen welke taken uit functies in het bedrijf in aanmerking komen om door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te worden ingevuld. Dit wordt ook wel jobcarving genoemd. Daarnaast is het van belang om duidelijk te hebben welke doelgroepen passen in het bedrijf, zodat er een goede match kan plaatsvinden tussen de inzet van de doelgroep en de aard van de werkzaamheden. De doelgroep is breder dan vaak wordt gedacht en kan bestaan uit: bijstandsgerechtigden, WW'ers, arbeidsongeschikten, Wsw'ers, Wajongers, stagiair(e)s en leerlingen. ¹⁵ Social return kan ruim worden opgevat omdat ook scholing, stage en leerwerkplekken hieronder vallen. Om een goede matching tussen werkzaamheden en doelgroep te kunnen bewerkstelligen is het belangrijk dat MKB'ers al vroegtijdig bekend zijn met het aanbod aan doelgroepen dat via social return kan worden ingezet en de financiële regelingen die benut kunnen worden bij deze inzet. MKB'ers kunnen hiervoor contact leggen met degenen die de doelgroepen leveren, zoals het UWV, het Werkplein of de Sociale Dienst. Voor de juiste match is het belangrijk dat MKB'ers bij hen duidelijk maken welke doelgroepen in hun bedrijf aan het werk kunnen en welke rol zij in de uitvoeringsfase kunnen vervullen. Door tijdig contact te leggen met degenen die doelgroepen leveren kan ook besproken worden wie welke begeleiding biedt. Daarvoor is het belangrijk dat de MKB'er aangeeft hoever hij/zij wil gaan in de begeleiding van doelgroepen. Afspraken over de kosten van begeleiding dienen van tevoren te worden vastgelegd. Indien iemand in het bedrijf van de MKB'er de begeleiding voor zijn/haar rekening neemt, dan telt dit mee bij de invulling van de social return voorwaarde. Goede afspraken over de begeleiding dragen bij aan het ontzorgen van MKB'ers.

Tot slot is uit diverse, in het kader van het onderzoek gevoerde, gesprekken gebleken dat een arbeidspool die ingezet kan worden bij verschillende aanbestedingen, praktisch is voor veel MKB'ers. Door gezamenlijk een arbeidspool in te richten hoeft de individuele MKB'er zich minder intensief bezig te houden met de manier waarop social return in een specifieke aanbesteding ingevuld moet worden. Daarnaast kan een arbeidspool bijdragen aan de ontwikkeling van duurzame arbeid. MKB'ers kunnen voor de inrichting van een arbeidspool samenwerking zoeken met MKB'ers die bij hen in de omgeving gevestigd zijn en waarmee een keten gevormd kan worden (bijvoorbeeld een schilder met een loodgieter, een bouwbedrijf en een verhuizer). Zij kunnen ook de samenwerking zoeken met bedrijven in hun branche.

5.3. Aanbevelingen voor aanbesteders

In onderstaande worden de definitieve aanbevelingen voor aanbesteders besproken.

1. Social return vormt een onderdeel van het strategisch beleid. Zorg ervoor dat dit strategisch beleid kan worden gedragen en uitgedragen door de verschillende organisatielagen

Het belang van social return bij aanbestedingen komt tot uitdrukking in de organisatie als dit is opgenomen in het strategisch beleid. Als de organisatie daarnaast de kansen voor MKB'ers op een aanbesteding met social return wil vergroten dan is het belangrijk dat ook dat in het strategisch beleid wordt opgenomen. Om social return en de kansen voor MKB'ers niet tot papieren tijgers te maken is het daarnaast cruciaal dat het wordt gedragen en uitgedragen door alle organisatielagen. Om hieraan te kunnen voldoen, is het van belang dat strategisch beleid wordt uitgewerkt in het inkoopbeleid waarin social return herkenbaar is opgenomen. Om het strategisch beleid op de juiste wijze uit te kunnen voeren zal de organisatie gefaciliteerd moeten worden.

2. Zorg voor een eenduidig inkoopbeleid waarin social return herkenbaar is opgenomen

De tweede hoofdaanbeveling gaat over de inhoud van het inkoopbeleid, waarin social return herkenbaar moet zijn opgenomen. Hoe ziet dit inkoopbeleid er dan uit? Om transparant te kunnen zijn is het van belang dat het inkoopbeleid uniform wordt toegepast door de organisatie. Daarnaast is het belangrijk om een persoon aan te wijzen die de coördinatie doet van social return. Om social return breed gedragen te krijgen in grote organisaties is het daarnaast van belang dat er een kernteam wordt samengesteld van leidinggevendenden die verantwoordelijk zijn voor de inkopen en aanbestedingen in de organisatie. Zij dragen het social return beleid uit in de organisatie.

Om MKB'ers goed te kunnen informeren is het wenselijk om één loket in te richten waar MKB'ers terecht kunnen met alle vragen over social return. Daarnaast dient alle informatie over social return eenvoudig voor MKB'ers op de website van de organisatie te vinden te zijn. Ook is het van belang dat de criteria duidelijk zijn waarop de aanbestedende MKB'ers selecteert. Hierbij kan social return een selectiecriterium zijn. Daarnaast dient inzichtelijk te worden gemaakt op welke wijze MKB'ers social return kunnen toepassen in hun bedrijfsvoering en welke financiële regelingen in deze aanbesteding van toepassing zijn voor de MKB'ers. Om de kansen voor inschrijving voor MKB'ers te vergroten dient de aanbestedende social return ruim te formuleren. Dat betekent dat er vooraf geen percentage wordt vastgelegd, maar MKB'ers de ruimte wordt geboden om zelf te komen met voorstellen voor de invulling van social return, bijvoorbeeld door keten- of branchesamenwerking.

3. Zorg voor een goede uitvoering van het beleid op het gebied van Social return door een transparant en consequent inkoopproces en doelgroepenbeleid, opdat de MKB'er zijn positie bij aanbestedingen met social return kan inschatten

De laatste hoofdaanbeveling voor de aanbesteders bestaat uit twee onderdelen. Voor een goede uitvoering van het beleid is zowel een transparant en consequent inkoopproces noodzakelijk als een transparante en consequente inzet van doelgroepen. Alleen dan kan een MKB'er zijn positie bij aanbestedingen met social return goed inschatten.

3.a. Zorg voor een transparante en consequente uitvoering van het inkoopproces

Wanneer is sprake van een transparant en consequent inkoopproces? Daarvoor is het onder andere van belang dat alle aanbestedingen worden gepubliceerd, de markt wordt geraadpleegd vóór het uitschrijven van een aanbesteding met social return en dat de criteria genoemd in het inkoopbeleid voor de selectie van aanbesteders ook daadwerkelijk worden gebruikt. Uit het onderzoek blijkt dat een belangrijke succesfactor voor de invulling van de social return is dat MKB'ers de ruimte krijgen om deze zo creatief mogelijk in te vullen en door alternatieven te zoeken. Bijvoorbeeld door bij een verhuisproject mensen met een arbeidsbeperking niet als verhuizer in te zetten, maar ze werkzaamheden te laten doen in de administratie. Het is echter de vraag of de Aanbestedingswet 2012 ruimte laat aan MKB'ers om social return op deze creatieve manier in te vullen.

Na een juridisch onderzoek moeten wij constateren dat er een spanningsveld is tussen het door het MKB gewenste maatwerk en de beperkingen die wellicht voortvloeien uit de Aanbestedingswet 2012.¹⁶ Deze beperkingen zijn verwoord in het proportionaliteitsbeginsel: een aanbestedende kan bij de voorbereiding van een opdracht uitsluitend eisen, voorwaarden en criteria aan de inschrijver en inschrijving stellen die in een redelijke verhouding staan tot het voorwerp van de opdracht. Doordat er een redelijke verhouding moet zijn met het voorwerp van de opdracht lijkt het proportionaliteitsbeginsel social return aan banden te leggen. Dit geldt bij Europese en nationale aanbestedingsprocedures en bij meervoudig onderhandse aanbestedingen.

dingen. De vraag is nog wel hoe de rechter om zal gaan met de interpretatie van 'een redelijke verhouding'. Bij enkelvoudig onderhandse aanbestedingen zonder grensoverschrijdend belang gelden de bepalingen waarin het proportionaliteitsbeginsel is vastgelegd niet. Social return lijkt hier wel creatief ingevuld te kunnen worden. Omdat het bij een enkelvoudig onderhandse procedure om lage bedragen gaat, zal de MKB'er voor een goede invulling van social return de mogelijkheid tot samenwerken in de branche of in de keten moeten (onder)zoeken.

Overigens blijkt uit ons onderzoek dat bij de invulling van social return, gemeenten, die een direct belang hebben bij het inzetten van doelgroepen, meer geneigd zijn om de ruimte te zoeken dan andere opdrachtgevers, die niet een direct belang hebben bij het inzetten van doelgroepen en die geneigd zijn om bij de invulling van social return dichtbij de opdracht van de aanbesteding te blijven.

Een consequent inkoopbeleid vereist dat de afspraken die zijn gemaakt in het kader van de aanbesteding en dus ook de afspraken over social return worden nageleefd. Degenen die de doelgroepen leveren hebben er zicht op of de doelgroepen ook daadwerkelijk zijn ingezet. Inkoop dient dus bij hen te informeren of de afspraken zijn nageleefd. Als de afspraken niet blijken te zijn nageleefd dienen sancties te worden toegepast.

3.b. Gemeente/UWV: Zorg voor een transparante en consequente inzet van doelgroepen waarbij het ontzorgen van ondernemers centraal staat

Ook de inzet van doelgroepen moet op een transparante en consequente wijze plaatsvinden. Hierbij staat het ontzorgen van ondernemers centraal. Het is daarbij gewenst dat de gemeente of het UWV (doelgroepenleverancier) voorafgaand aan de aanbestedingen al overleg heeft met de MKB'ers over welk werk passend zou kunnen zijn voor welke doelgroep en welke taken verricht zouden kunnen worden door doelgroepen (jobcarving). Het is van belang hierover een open gesprek te voeren en ruimte te laten aan ondernemers om met innovatieve invullingen voor social return te komen.

Ten behoeve van de planning van de inzet van doelgroepen is het verstandig om alle aanbestedingskalenders bij te houden, zodat duidelijk is welke aanbestedingen eraan komen. Hierdoor kunnen tijdig voorbereidingen getroffen worden, zodat doelgroepen op tijd klaar staan voor de projecten die kunnen voortkomen uit de aanbestedingen.

In het kader van het ontzorgen van MKB'ers is het eveneens van belang om voorafgaand aan de aanbesteding de financiering omtrent de begeleiding van doelgroepen en de subsidieregelingen met MKB'ers te bespreken. Het inzetten van proefplaatsingen en stages is een beproefd middel om ondernemers en doelgroepen aan elkaar te laten wennen. Behalve proefplaatsingen en stages kan ook gedacht worden aan het inrichten van voorschakeltrajecten waarin doelgroepen worden getraind om

eerst weer in het werkritme te komen, vervolgens vaardigheden aanleren om daarna ingezet te kunnen worden op reguliere werkplekken. Het is van belang MKB'ers hierbij te betrekken en te bespreken welke rol zij in deze trajecten kunnen hebben. Daarnaast is het interessant om ondernemers te zoeken die bereid zijn om via detacheringen doelgroepen in hun organisatie op te nemen. Invulling geven aan social return via een arbeidspool biedt doelgroepen de mogelijkheid om in meerdere aanbestedingen ingezet te worden. MKB'ers kunnen zelf initiatieven nemen tot zulke arbeidspools, maar kunnen ook gestimuleerd worden door doelgroepenleveranciers om gezamenlijk arbeidspools in te richten.

Tot slot geldt dat er pas sprake kan zijn van een consequent en transparant doelgroepenbeleid wanneer door de gemeente/het UWV bijgehouden wordt welke doelgroep waar is ingezet. Op basis van deze monitoring kan aan Inkoop worden doorgegeven of de social return voorwaarde in de aanbesteding is nagekomen.

5.4. Dialoog MKB-inkoop-doelgroepenleverancier cruciaal

De belangrijkste aanbevelingen die naar voren zijn gekomen uit het project Sociaal in het bestek richten zich op de dialoog die er moet zijn tussen MKB'er, inkoper en degene die de doelgroepen levert. In de praktijk blijkt dat MKB'ers vaak met innovatieve voorstellen komen die tot een grotere inzet van doelgroepen leiden dan als er een vastgesteld percentage was overeen gekomen. Verder blijkt het cruciaal dat degenen die de doelgroepen leveren deze ook op tijd klaar hebben staan. In onderstaand schema geven we de belangrijkste aanbevelingen weer, waarbij tot uitdrukking komt dat *Sociaal in het bestek* een spiegelproject is: de aanbevelingen voor MKB'ers zullen niet succesvol zijn zonder de aanbevelingen voor de aanbesteders.

Spiegel Aanbevelingen MKB - Aanbesteders	
MKB	Aanbesteders
<p>1. Aanbesteders als klant: social return automatisch aan de orde:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Maak zichtbaar dat u aan social return doet, bijvoorbeeld op internet. 	<p>1. Social return wordt gedragen en uitgedragen door organisatielagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kernteam/projectbureau ➤ Alle informatie gemakkelijk vindbaar op website ➤ 1 loket voor ondernemers met vragen over social return.
<p>2. Beïnvloed de besluitvorming over social return:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Leg contact met stakeholders. ➤ Ga samenwerken met andere ondernemers. 	<p>2. Zorg voor een transparant en consequent inkoopproces</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Raadpleeg de markt voor het uitschrijven van aanbestedingen. ➤ Stimuleer keten- en branchesamenwerking. ➤ Pas sancties toe als social return voorwaarden niet zijn nagekomen.
<p>3. Richt uw bedrijf in op social return:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Welke doelgroep past in uw organisatie? ➤ Welke taken kunnen doelgroepen doen (jobcarving)? ➤ Neem de begeleiding mee in social return. ➤ Welke begeleiding kunt u geven? ➤ Welke begeleiding verwacht u van de opdrachtgever? ➤ Met welke bedrijven kunt u een arbeidspool starten? ➤ Welke afspraken maakt u over de financiën? 	<p>3. Zorg voor een transparant en consequent doelgroepenbeleid, waarin het ontzorgen van ondernemers centraal staat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ondersteun MKB bij jobcarving. ➤ Benut subsidiemogelijkheden. ➤ Richt voorschakeltrajecten in. ➤ Benut stages en proefplaatsingen. ➤ Richt arbeidspools in. ➤ Maak heldere afspraken over de begeleiding. ➤ Nazorg: houd bij welke doelgroep waar is ingezet.



Op 8 april 2013 bekrachtigden de gemeenten Rotterdam en Groningen en Metaalbewerking Noord hun gezamenlijke inzet van Social Return bij het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen.

6. Roadshow

Geke Werkman

6.1. Doel van de roadshow

Het doel van het onderzoek is om het MKB te ondersteunen bij het inschrijven op aanbestedingen waarin social return wordt geëist. De aanbevelingen die uit het onderzoek voortkomen zijn niet alleen bedoeld voor de deelnemers aan het onderzoek, maar ook voor andere MKB'ers. Daarom hebben we een zogenaamde roadshow georganiseerd voor MKB'ers, waarbij ook het train-the-trainer principe een rol speelde.

Ter voorbereiding op de organisatie van deze roadshow heeft een deelonderzoek plaatsgevonden naar de wijze waarop de onderzoeksresultaten teruggekoppeld kunnen worden naar het MKB. Dit is onderzocht door een studente van de Hanzehogeschool Groningen van de opleiding Management Economie en Recht. In opdracht van het Kenniscentrum Arbeid heeft zij een afstudeeronderzoek uitgevoerd. Uit het onderzoek bleek onder meer dat een MKB'er het best benaderd kan worden daar waar hij al komt. In navolging hiervan is aansluiting gezocht bij brancheverenigingen die (regio) avonden beleggen om hun achterban te informeren.

6.2. De roadshow

Een van de lectoren heeft op 8 oktober 2013 een presentatie gehouden voor ongeveer 25 ondernemers en 15 overige aanwezigen, waarbij de aanbevelingen zijn gepresenteerd. De lector had een ondernemer gevraagd om in een presentatie te laten zien op welke manier hij gestalte geeft aan de inzet van doelgroepen in zijn organisatie. Door de inbreng van deze ondernemer werden de andere ondernemers in de zaal gestimuleerd om met elkaar in gesprek te gaan over de mogelijkheden en onmogelijkheden van social return. Op deze manier wisselden de deelnemers ervaringen uit volgens het train-the-trainer principe en leerden zij van elkaar.

Op 9 en 10 oktober 2013 zijn de bevindingen aan het MKB teruggekoppeld tijdens de 'Week van de ondernemer' die MKB-Nederland organiseerde in Martiniplaza in Groningen. MKB-Nederland heeft een oude Amerikaans schoolbus ingericht als vergader- c.q. ontmoetingscentrum; de MKBuzz. Wij zijn voor twee dagen in de gelegenheid gesteld om in de MKBuzz de resultaten van het onderzoek met MKB'ers te bespreken.

De onderzoeksresultaten zijn samen met praktische informatie over financiële regelingen (subsidies en fiscaal), die gebruikt kunnen worden bij de inzet van doelgroepen bij social return, gebundeld in een waaier. Deze waaier is uitgedeeld aan MKB'ers en is mondeling toegelicht in een-op-een gesprekken door docent-onderzoekers.

Ook zijn we tijdens onze aanwezigheid in de MKBuzz geïnterviewd, waarbij we samen met een MKB'er werden bevraagd over de toepassing van social return in aanbestedingen. Dit interview is op de website van MKB-Nederland geplaatst.¹⁷ In het interview wordt onder meer door een MKB'er uitgelegd op welke wijze zijn onderneming met social return omgaat. Doordat het interview is opgenomen op de website van het MKB is het daarmee toegankelijk voor elke MKB'er die meer wil weten over de inzet van social return. Ook daarmee wordt invulling gegeven aan het train-the-trainer principe. In dat kader zijn ook de waaiers, waarin de onderzoeksresultaten en andere praktische informatie is opgenomen, vrij te downloaden van de website van de Hanzehogeschool Groningen.



7. Verspreiding van kennis

Petra Oden

Door de aanpak die we hebben gekozen in dit onderzoek was kenniscirculatie een integraal onderdeel van het project.¹⁸ De actieve deelname van zowel MKB'ers als inkopers als de mensen die de doelgroepen leveren, leverde directe kennisvergroting op aan de deelnemende partijen. Tijdens de groepsbijeenkomsten werden de door de onderzoekers ontwikkelde aanbevelingen besproken, en ervaringen, tips en trucs uitgewisseld. Daarnaast is de kennis verspreid onder andere groepen dan de deelnemers door middel van tussentijdse presentaties en door de roadshow.

De onderzoeksresultaten zijn gepresenteerd op www.hanze.nl/socialreturn. Informatie over het project en een link naar deze site is te vinden op de websites van de volgende organisaties: MKB-Nederland Noord, TNO, het Inkoop Platform Groningen, de VNG, Tendercoach, PIANOo en Code Verantwoordelijk Marktgedrag en O&O-Fonds. Zie bijlage 2.

Via social media is aandacht besteed aan het project door middel van de KCA-Nieuwsbrief, het @050socialreturn account op Twitter en een eigen LinkedIn-groep.

Publicaties zijn verschenen op www.mkb servicedesk.nl en in het tijdschrift *DEAL*. Ten slotte is een wetenschappelijk gereviewed artikel verschenen in het *Tijdschrift Aanbestedingsrecht*. Zie bijlage 2 voor verwijzingen naar de publicaties.

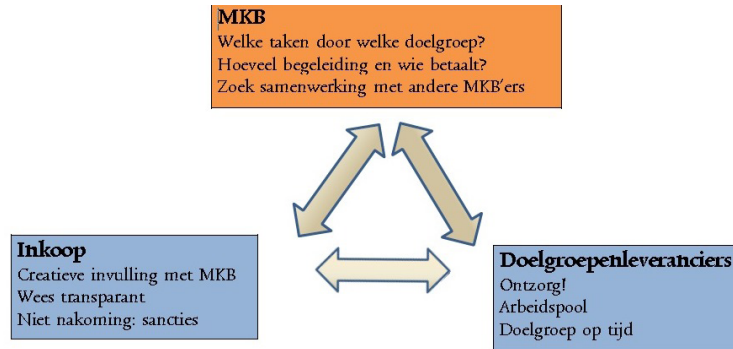
Voor medewerkers van het Kenniscentrum Arbeid, het Kenniscentrum Ondernemerschap en de aan het project gelieerde opleidingen (Academie voor Sociale Studies, Facility Management en het Instituut voor Rechtenstudies) is het Kenniscafé *En nu de praktijk!* – *Van praktijkgericht onderzoek* georganiseerd. Ter afsluiting van het project is het *Congres van de verleiding. Social return: it takes two to tango!* georganiseerd.

8. Conclusie en discussie

8.1. Conclusie

De belangrijkste conclusie uit het project Sociaal in het bestek is dat MKB'ers, inkopers en de mensen die de doelgroepen leveren met elkaar in gesprek moeten gaan wil er sprake kunnen zijn van een effectieve en realistische invulling van social return. Als partijen met elkaar in gesprek gaan voordat de aanbesteding plaatsvindt krijgt MKB de gelegenheid om zelf aan te geven welke mogelijkheden er zijn binnen het bedrijf om te kunnen voldoen aan social return verplichtingen.

In onderstaande driehoek worden de belangrijkste aandachtspunten voor de driehoek MKB-Inkoop-Doelgroepenleverancier genoemd.



8.2. Discussie

Er is een aantal thema's dat een grote rol speelt in de discussie over social return:

- De mogelijkheid om social return af te kopen door middel van een boete.
- Verdringing als gevolg van social return.
- De Prestatie-ladder Socialer Ondernemer, verder te noemen de PSO-ladder.
- De Participatiewet.
- De Quotumwet.

Deze thema's worden hieronder kort besproken.

Een van de thema's is de afkoop van social return verplichtingen door het betalen van een boete. Duitsland wordt dan vaak als voorbeeld genoemd. Bedrijven krijgen daar een heffing opgelegd als ze niet of in mindere mate gemiddeld 5% mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben. Uit een onderzoek dat gedaan is door een student van de Hanzehogeschool Groningen van de opleiding Management Economie en Recht blijkt dat in Duitsland werkgevers niet bewust rekening houden met het quotum, maar dat ze door de Ausgleichsabgabe sneller arbeidsgehandicapten aannemen als er sprake is van gelijkwaardige sollicitanten. Verder bleek dat arbeidsgehandicapten worden door Duitse werkgevers worden ervaren als bijzonder gemotiveerde medewerkers. In de discussie wordt Berlijn vaak genoemd als voorbeeld waar veel geld beschikbaar is voor de participatie van mensen met een arbeidsbeperking. In het onderzoek wordt aangegeven dat dit waarschijnlijk veroorzaakt wordt door de gunstige economische situatie in Berlijn. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat bedrijven in Duitsland vaak niet voldoen aan het quotum van 5%, maar dat ze de heffing niet betalen omdat er te weinig controle is op de naleving van de 'Ausgleichsabgabe'. Er wordt gezocht naar andere mogelijkheden ter verbetering van de participatie van mensen met een arbeidsbeperking en daarbij wordt vooral gekeken naar Zweden en Denemarken.

Een ander thema dat een grote rol speelt in de discussie over social return is de verdringing die kan ontstaan, doordat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt moeten worden ingezet, in plaats van mensen die gewoonlijk deze banen bezetten. Wij hebben TNO opdracht gegeven om een verkennend onderzoek te doen naar het fenomeen verdringing.¹⁹ Uit dit kleinschalige onderzoek blijkt dat communicatie over knelpunten en oplossingen van belang is bij het voorkómen van verdringing. Hierbij blijkt een flexibele toepassing van social return van belang. In gesprekken geven ondernemers de opdrachtgever inzicht in de gevolgen van social return voor hun bedrijf en stellen alternatieven voor. Uit het onderzoek van TNO blijkt dat door het

bespreken van knelpunten meer flexibiliteit mogelijk is bij de invulling van social return waardoor verdringing voorkomen kan worden.

In de discussies rondom social return speelt ook de PSO-ladder een grote rol. Deze PSO-ladder is ontwikkeld door TNO in nauwe samenwerking met verschillende branches. Met de PSO-ladder kunnen bedrijven zichtbaar maken wat hun bijdrage is aan de werkgelegenheid voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Het voordeel van deze ladder is dat aanbesteders op deze manier gemakkelijk bedrijven kunnen vinden die kunnen voldoen aan social return. Het nadeel is dat MKB'ers die nog geen bijdrage leveren aan de werkgelegenheid voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie buiten beeld blijven. De PSO-ladder kan dus een bedreiging vormen voor de concurrentiepositie van MKB'ers die niet kunnen scoren via de PSO - ladder.

Social Return, de PSO-ladder, de Participatiewet en de Quotumwet: MKB'ers geven in discussies aan dat ze zich overspoeld voelen door maatregelen die erop gericht zijn werk te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met de voorgenomen Participatiewet wil het kabinet bereiken dat mensen, ongeacht leeftijd, afkomst of beperking, als volwaardige burgers aan de slag kunnen in het reguliere arbeidsproces. Social return kan een goed middel zijn om het doel van deze wet te bereiken. Uitgaande van de hoofdreden voor het project Sociaal in het bestek, namelijk het verbeteren van de concurrentiepositie van MKB'ers, is de PSO-ladder minder geschikt om dit doel te bereiken, aangezien deze alleen gericht is op in het verleden behaalde resultaten. Om MKB'ers die al wel arbeidsplaatsen hebben gecreëerd niet extra verplichtingen op te leggen, kunnen deze MKB'ers in dialoog met opdrachtgevers laten zien dat zij al arbeidsplaatsen hebben gecreëerd. Zoals ook uit bovenstaand onderzoek van TNO blijkt zijn opdrachtgevers bereid om gezamenlijk oplossingen te vinden. In de Quotumwet ontbreekt de mogelijkheid tot dialoog. Via die voorgenomen wet worden MKB'ers gedwongen om werkplekken te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Wellicht kan een goede invulling van social return met maatwerk en met inbreng van MKB'ers voorkomen dat die stok achter de deur nodig is.

Bijlage I Aanbevelingen

Aanbevelingen MKB

Aanbeveling 1:

Wees u ervan bewust dat ook aanbesteders ²⁰ interessante klanten kunnen zijn voor u en dán kan Social Return automatisch aan de orde zijn.

1. Als Social Return nog geen onderdeel is van uw bedrijfsstrategie: bewerkstellig dit, als u de overheid of een grote publieke instelling (ook) als klant wilt.
2. Zorg dat u zich informeert over het beleid van aanbesteders op het gebied van Social Return. Wat staat er in het inkoopbeleid? Wat staat er op de website? Welke drempelwaarde hanteert de aanbesteder (bijv. € 200.000,-), wat betekent dat voor u?
3. Gunnen op laagste prijs is in de nieuwe Aanbestedingswet in principe niet meer toegestaan. Dat geeft extra gewicht aan andere gunningscriteria, zoals Social Return. Speel hier op in door u ook te onderscheiden via Social Return.
4. Formuleer beleid op het terrein van Social Return.
5. Maak zichtbaar dat u aan Social Return doet, bijvoorbeeld op internet. Laat zien dat uw bedrijf Social Return al in de bedrijfsvoering heeft meegenomen.

Aanbeveling 2:

Zorg ervoor dat u de besluitvorming omtrent Social Return beïnvloedt.

1. Kies bij welke aanbesteders u in beeld wilt zijn.
2. Achterhaal wie de beslissers zijn bij deze aanbesteders en zoek informatie over andere stakeholders. Maak een helder overzicht van de stakeholders bij de aanbesteders, bijvoorbeeld: projectleider Social Return, contactpersonen gemeenten, provincies, aanbestedende organisaties bij o.a. Inkoopafdelingen, projectbureau Social Return, UWV, Sociale Dienst en Wsw.
3. Probeer voorafgaand aan aanbestedingen bij beslissers op uitvoeringsniveau aan tafel te komen: bijvoorbeeld afdeling Inkoop of afdeling Infra.
4. Vraag om transparantie van de aanbesteders over het inkoopproces, vraag in ieder geval naar criteria om op de groslijst/lijst preferred suppliers te komen. Zorg dat u de criteria van de groslijst/lijst preferred suppliers kent.
5. Bent u niet direct in contact met aanbesteders, dan kunt u via samenwerking in de branche en/of keten, invloed uitoefenen op de besluitvorming omtrent Social Return.

Aanbeveling 3:

Richt uw bedrijf in op Social Return.

1. Belangrijk is te beseffen dat de doelgroep veel breder is dan vaak gedacht wordt. Doelgroepen kunnen zijn: bijstandsgerechtigden, WW'ers, arbeidsongeschikten, Wsw'ers, Wajongers, stagiair(e)s, leerlingen. Welke doelgroepen passen binnen uw organisatie? Vat het begrip Social Return ruim op (ook scholing, stage, leerwerkplekken etc. meenemen). Zoek naar een goede match tussen doelgroep en aard van de werkzaamheden: welke mensen kunt u inzetten voor Social Return; denk in mogelijkheden.
2. Maak een inventarisatie van functies die in aanmerking zouden komen voor Social Return. Welke taken uit functies kunnen doelgroepen voortaan (goedkoper) doen (jobcarving)? Let op: bij de aanbesteding moeten werkzaamheden in verband staan met de opdracht. Denk ook aan: functies die ondersteunend kunnen zijn bij de opdracht (project-ondersteuning).
3. Leg vroegtijdig contact met stakeholders van sociale dienst/werkplein/UWV (doelgroepenleveranciers). Vraag welke doelgroepen in de aanbidding zijn. Maak duidelijk welke doelgroepen in uw bedrijf aan het werk kunnen.
4. Geef helder aan welke rol u zelf in de uitvoeringsfase kunt vervullen en wat u van de opdrachtgever verwacht.
5. Neem de begeleiding mee in de invulling van Social Return. Bepaal welke begeleiding er geboden kan worden door uw bedrijf. Vraag na welke begeleiding geleverd kan worden aan doelgroepen door de doelgroepenleverancier. Wie kan/mag er begeleiden? Wie draagt de kosten voor de begeleiding?
6. Werk mee aan het inrichten van een arbeidspool die bij verschillende aanbestedingen ingezet kan worden. Werk samen met andere MKB'ers voor de invulling/inrichting van Social Return. Informeer bijvoorbeeld bij uw branche - organisatie over mogelijkheden tot samenwerking op het terrein van Social Return.
7. Informeer u goed over (financiële) regelingen die voor u interessant zijn bij het inzetten van mensen uit de doelgroepen.

Aanbevelingen aanbesteders ²¹

Aanbeveling 1:

Social Return vormt een onderdeel van het strategisch beleid. Zorg ervoor dat dit strategisch beleid kan worden gedragen en uitgedragen door de verschillende organisatielagen.

1. Leg het strategisch beleid op het gebied van Social Return vast en besteed hierbij aandacht aan de positie van MKB'ers.
2. Bepaal dat het strategisch beleid op het gebied van Social Return wordt uitgewerkt in Inkoopbeleid, dat door elke afdeling binnen de organisatie waarin aanbestedingen plaatsvinden op uniforme wijze wordt uitgevoerd.
3. Faciliteer de organisatie om het strategisch beleid op het gebied van Social Return op juiste wijze uit te kunnen voeren, door invulling te geven aan onderstaande.

Aanbeveling 2:

Zorg voor een eenduidig inkoopbeleid waarin Social Return herkenbaar is opgenomen.

1. Zorg voor een uniforme toepassing van Social Return door de organisatie. Wijs een persoon aan die verantwoordelijk is voor de coördinatie. Richt in grote organisaties een kernteam in van leidinggevendenden die verantwoordelijk zijn voor eenheden waar inkopen/aanbestedingen worden gedaan. Dit kernteam draagt het Social Return beleid uit in de organisatie.
2. Zet alle informatie over Social Return bij elkaar op een website en zorg dat deze gemakkelijk vindbaar is.
3. Indien geen gemeente: organiseer een structureel overleg met gemeente/UWV/Onderwijsinstellingen.
4. Richt een loket in waar ondernemers met alle vragen over Social Return terecht kunnen.
5. In het inkoopbeleid worden de volgende aandachtspunten op een transparante manier opgenomen:

- a. Besteed aandacht aan de mogelijkheden van ondernemers om Social Return in hun bedrijfsvoering te kunnen toepassen.
- b. Zorg ervoor dat het inkoopbeleid voldoet aan de wet- en regelgeving op het gebied van Social Return.
- c. Maak met behulp van criteria duidelijk op welke wijze MKB'ers geselecteerd kunnen worden voor onderhandse aanbestedingen, waarbij Social Return een selectie criterium kan zijn.
- d. Bepaal welke aanbestedingen zich lenen voor Social Return en welke doelgroepen geschikt zouden kunnen zijn voor de uitvoering van Social Return.
- e. Creëer de mogelijkheid voor ondernemers om Social Return in te vullen via keten- en branchesamenwerking.
- f. Formuleer de voorwaarden voor Social Return zo ruim mogelijk, leg vooraf geen percentage vast, maar geef MKB'ers de ruimte om al dan niet gezamenlijk met innovatieve voorstellen te komen.
- g. Geef inzicht in de kosten en financiële mogelijkheden voor de uitvoering van Social Return.
- h. Geef het belang aan van een contract conforme invulling van Social Return en de controle daarop. Bepaal tevens de gevolgen van niet-naleving van het contract.

Aanbeveling 3:

Zorg voor een goede uitvoering van het beleid op het gebied van Social Return door een transparant en consequent inkoopproces en doelgroepenbeleid, opdat de MKB'er zijn positie bij aanbestedingen met Social Return kan inschatten.

3.a. Zorg voor een transparante en consequente uitvoering van het inkoopproces.

1. Raadpleeg de markt vóór het uitschrijven van een aanbesteding met Social Return (bijvoorbeeld via marktconsultatie). Gebruik de innovatiekracht van de markt. Beleg voorlichtingsbijeenkomsten om in gesprek te gaan met ondernemers over de manier waarop zij Social Return in hun bedrijfsvoering kunnen opnemen en laat een 'good practice' daar een presentatie houden.

2. Wees zo creatief mogelijk bij de invulling van Social Return. Maar let op: de Aanbestedingswet schrijft voor dat de invulling van Social Return een redelijk verband moet hebben met het voorwerp van de opdracht. De rechter heeft zich nog niet uitgesproken over wat redelijk is, dus dit beperkt de mogelijkheden. Bij enkelvoudig onderhandse aanbestedingen is de ruimte om Social Return 'creatief' in te vullen er wel.
3. Gebruik de criteria voor de selectie van ondernemers bij onderhandse aanbestedingen.
4. Publiceer alle aanbestedingen, ongeacht de waarde.
5. Controleer of de afspraken over Social Return zijn nagekomen. Informeer bij de organisatie die doelgroepen levert of de afspraken zijn nagekomen. Pas sancties toe als blijkt dat de afspraken niet zijn nagekomen.

3.b. Gemeente/UWV: Zorg voor een transparante en consequente inzet van

Doelgroepen waarbij het ontzorgen van ondernemers centraal staat.

1. Doelgroepen kunnen zijn: bijstandsgerechtigden, WW'ers, arbeidsongeschikten, Wsw'ers, Wajongers, stagiair(e)s en leerlingen. Vat het begrip Social Return ruim op (ook scholing, stage, leerwerkplekken etc. meenemen).
2. Houd ten behoeve van de planning van de inzet van doelgroepen alle aanbestedingskalenders bij; weet welke aanbestedingen (werken/diensten) in de regio eraan komen.
3. Overleg voorafgaand aan aanbestedingen met MKB'ers over welk werk passend zou kunnen zijn voor welke doelgroep. Breng met hen in kaart welke taken in hun organisatie verricht zouden kunnen worden door doelgroepen (jobcarving). Maak afspraken met de MKB'er over wie welke begeleiding biedt.
4. Bespreek voorafgaand aan aanbestedingen de financiering rondom de begeleiding van doelgroepen met MKB'ers. Informeer MKB'ers over de subsidieregelingen. Geef de afspraken die zijn gemaakt door aan Inkoop.
5. Richt voorschakeltrajecten (leer-werkprojecten) in waarin doelgroepen worden getraind voordat ze bij ondernemers worden ingezet en laat ze de volgende fasen doorlopen: Fase 1. Werkritme opdoen, Fase 2. Vaardigheden opdoen, Fase 3. Stage lopen bij ondernemers. Betrek MKB'ers bij de voorschakeltrajecten: bespreek welke rol zij daarin kunnen hebben en leg de afspraken vast.

6. Gebruik proefplaatsingen en stages om ondernemers en doelgroepen aan elkaar te laten wennen.
7. Zoek ondernemers die bereid zijn om via detacheringen doelgroepen in hun organisatie op te nemen.
8. Breng ondernemers samen die bereid zijn om gezamenlijk invulling te geven aan Social Return via een arbeidspool.
9. Monitoring: houd bij welke doelgroep waar is ingezet. Informeer Inkoop of de Social Return voorwaarde in de aanbesteding is nagekomen.

Bijlage II Websites en Publicaties

Websites

Op de volgende websites staat informatie over het Project Sociaal in het bestek en een link naar [www.hanze.nl/social return](http://www.hanze.nl/social-return):

1. MKB-Nederland Noord: <http://www.mkb.nl/index.php?pageID=93&messageID=9585&ss=2112>
2. Tendercoach (specialist MKB over aanbestedingen): <http://www.tendercoach.nl/aanbestedingsnieuws/z-bent-u-klaar-voor-social-return>
3. PIANOo (expertisecentrum aanbestedingen): <http://www.pianoo.nl/actueel/social-return-in-aanbestedingen-van-last-naar-lust-0>
4. TNO: https://www.tno.nl/content.cfm?context=thema&content=prop_case&laag1=891&laag2=904&laag3=76&item_id=1786&Taal=1
5. VNG (Vereniging Nederlandse Gemeenten) Onder de kop: Hogeschool helpt MKB op weg met social return: <http://www.vng.nl/onderwerpenindex/sociale-zaken/social-return/nieuws/hogeschool-helpt-mkb-op-weg-met-social-return>
6. Inkoop Platform Groningen: <http://inkoopplatformgroningen.nl/item/5/Nieuws/Zó-bent-u-klaar-voor-Social-Return.html>
7. Code Verantwoordelijk Marktgedrag en O&O-Fonds: www.codeverantwoordelijkmarktgedrag.nl

Publicaties:

1. A.D. Hornstra, G.R. Werkman-Bouwkamp, 'Social return, mkb en het proportionaliteitsbeginsel: een goede verhouding?', in: Tijdschrift Aanbestedingsrecht, nr 4, augustus 2013 (wetenschappelijk gereviewed).
2. P.A.T. Oden (eindred), *Social return: Zó bent u er klaar voor, do's en don'ts voor MKB*, waaier Hanzehogeschool Groningen, oktober 2013.
3. P.A.T. Oden, 'Wat is social return en wat kan ik ermee?', column op <http://www.mkb servicedesk.nl/8641/wat-social-return-wat-kan-er-mee.htm> 4 december 2013.
4. P.A.T. Oden, M..T.G. Beukeveld, A.D. Hornstra, 'Tips om werkervaringsplaatsen te creëren, Zo maak je meer kans op aanbestedingen', www.mkb servicedesk.nl 20 december 2013.
5. P.A.T. Oden, 'Social return in aanbestedingen: van last naar lust' column op <http://www.mkb servicedesk.nl/8721/social-return-aanbestedingen-last-naar.htm> 15 januari 2014.
6. G. Walhof, M. van der Woude, 'Social return en het MKB: It takes 2 to Tango'. Verschijnt in februari in Inkoopvakblad Deal!
7. P.A.T. Oden, M..T.G. Beukeveld (red.), *Social return: zó vergroot u de kansen voor het MKB, do's en don'ts voor aanbesteders*, waaier Hanzehogeschool Groningen, februari 2014.
8. S. Andriessen en P. Brouwer, *Social Return en verdringing. Strategieën ter preventie, een verkenning*, TNO januari 2014.

Eindnoten:

1. MKB wil zeggen: midden- en kleinbedrijf met minder dan 250 werknemers, een jaaromzet van 50 miljoen euro of minder of een balanstotaal van 43 miljoen euro of minder.
2. Zie voor de definitie: *Social return, handleiding voor aanbestedende diensten van het Rijk*, Den Haag 2011. Social return wordt ook wel social return on investment, sociaal bestek of contract compliance genoemd.
3. Aanbesteders zijn: rijk, provincies, gemeenten, waterschappen en organisaties uit de (semi-) publieke sector, zoals universiteiten en ziekenhuizen.
4. Kamerstukken II, 2008/09, 31780, nr. 39.
5. Uit onderzoek van honours studenten van het Instituut voor Rechtenstudies van de Hanzehogeschool Groningen blijkt dat 25% van de gemeenten social return op hun website hebben gepresenteerd.
6. Hanzehogeschool Groningen, *Strategisch Plan 'Koers op Kwaliteit' 2010-2015*.
7. COM (2003) 361.
8. Inmiddels ligt er in het kader van het wetsvoorstel voor de Participatiewet een voorstel voor de Wet participatiebijdrage quotumdoelstelling (ook wel Quotumwet of quotumregeling genoemd) waarin ondernemers geconfronteerd worden met sancties als zij geen extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking realiseren in 2015.
9. A.D. Hornstra, G.R. Werkman-Bouwkamp, Social return, mkb en het proportionaliteitsbeginsel: een goede verhouding?, in: *Tijdschrift Aanbestedingsrecht*, nr 4, augustus 2013.
10. P.G. Swanborn, *Case-study's. Wat, wanneer en hoe?* Amsterdam/Mepper: Boom 2003.
11. E. Wenger, *Communities of practice. Learning, meaning, and identity*. Cambridge: University Press 1998.

12. F. Wester, A. Smaling, L. Mulder (red) *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Bussum: Uitgeverij Coutinho, 2000, p.144.
13. D.L. Morgan, R.A. Krueger, *The Focus Group Guidebook*. London New Delhi: Sage Publications 1998.
14. Wsw staat voor: Wet sociale werkvoorziening.
15. WW staat voor: Werkloosheidswet, Wajong staat voor: Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten.
16. A.D. Hornstra, G.R. Werkman-Bouwkamp, 2013
17. <http://www.mkb servicedesk.nl/8360/hangout-social-return-bij-aanbestedingen.htm>
18. Kennisvalorisatie kan worden gedefinieerd als: het proces van waarde creatie uit kennis, door kennis geschikt en/of beschikbaar te maken voor economische en/of maatschappelijke benutting en te vertalen in concurrerende producten, diensten, processen en nieuwe bedrijvigheid. Deze definitie is van Nederland Ondernemend Innovatieland, Innovatieplatform, Van voornemens naar voorsprong: Kennis moet circuleren. Voorstel voor een Nederlandse valorisatieagenda, Den Haag 2009.
19. Saskia Andriessen Peter Brouwer, *Social return en verdringing Strategieën ter preventie, een verkenning*, TNO, februari 2014.
20. Aanbesteders zijn: gemeenten, provincies, waterschappen en allerlei andere organisaties uit de (semi-) publieke sector.
21. Aanbesteders zijn: rijk, provincies, gemeenten, waterschappen en organisaties uit de (semi-) publieke sector, zoals hogescholen en ziekenhuizen.